

# VU Research Portal

## Understanding the Role of Bank Relationships, Relationship Marketing, and Organizational Learning in the Performance of People's Credit Bank

Sunarto, H.

2007

### **document version**

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Sunarto, H. (2007). *Understanding the Role of Bank Relationships, Relationship Marketing, and Organizational Learning in the Performance of People's Credit Bank: Evidence from surveys and case studies of Bank Perkreditan Rakyat and clients in Central Java, Indonesia*. [PhD-Thesis - Research and graduation internal, Vrije Universiteit Amsterdam]. Thela Thesis/Tinbergen Institute.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

## **SARI PATI**

**(Summary in Indonesian language)**

Kinerja yang tinggi suatu bank merupakan syarat untuk mencapai alokasi kredit yang optimal, yang akan menguntungkan baik bagi bank maupun nasabah dan masyarakat secara luas. Lebih dari 20 tahun, pemerintah Indonesia telah berupaya meningkatkan pasokan kredit melalui rangkaian deregulasi perbankan. Deregulasi tersebut telah mempermudah masuknya bank komersial dan BPR dalam industri perbankan Indonesia yang selanjutnya meningkatkan jumlah bank sekaligus kenaikan pasokan kredit. Namun demikian, pasar kredit masih menyimpang dari pasar yang ideal yang gagal mencapai alokasi kredit yang optimal. Tujuan penelitian ini bukan hanya untuk menguji hipotesa hipotesa tetapi juga untuk mencari cara untuk meningkatkan kinerja BPR melalui strategi yang ditemukan dalam analisis variabel relasional yang termasuk dalam ketiga konsep utama. Ketiga konsep utama yang dimaksud adalah (1) relasi bank (2) pemasaran bermitra dan (3) organisasi belajar.

Walaupun beberapa peneliti menghubungkan salah satu konsep tersebut dengan kinerja suatu bisnis, dan mereka menggunakan caranya sendiri untuk melakukan analisis. Penelitian disini bertujuan untuk menggabungkan konsep-konsep ini kedalam satu himpunan hipotesa dalam suatu model untuk mengisi kekosongan dari penelitian yang telah ada. Model yang dimaksud adalah (a) model kinerja bank, dan (b) model keinginan nasabah untuk keluar dari relasi bank dengan nasabahnya. Model ini akan membantu bank untuk mengantisipasi atau mencegah nasabah keluar dari relasi yang berpeluang untuk meningkatkan kinerja bank.

Penggabungan ketiga konsep utama didasarkan kesamaan karakteristik umum dalam menjelaskan kinerja bank, seperti lama waktu relasi, penciptaan nilai, dan aliran informasi selama bank dan nasabah berhubungan (relasi) dalam transaksi keuangan. Sejumlah penelitian tentang relasi bank dengan nasabah secara bersamaan memperhatikan perihal: (1) berkurangnya informasi asimetris, (2) peningkatan tingkat kepercayaan diri dalam membuat keputusan kredit, (3) memperkecil resiko bank dalam memberi kredit, dan (4) yang terakhir, mencapai alokasi kredit yang lebih baik. Pemasaran bermitra melihat bahwa pada setiap titik waktu selama masa relasi bank-nasabah, bank menghadapi dua kemungkinan yang dapat terjadi: nasabah yang baik bisa tetap atau pindah ke bank lain. Pertimbangan strategis adalah mempertahankan nasabah itu lebih efisien daripada mendapatkan nasabah baru. Dengan mempertimbangkan bahwa setiap organisasi adalah organisasi belajar melalui individual yang bertindak sebagai wakil/agenya, maka para direktur BPR harus memanfaatkan informasi (pengetahuan) yang mengendap (tacit) dari para petugas (AO) kredit untuk mencapai kinerja bank yang lebih baik.

Karena relasi bersifat dinamis dan merupakan proses yang rumit, maka perlu ditelusuri secara rinci untuk membuka tabir rahasia relasi antara bank dengan nasabah. Untuk mengetahui lebih dalam tentang bagaimana hubungan antar kelompok digunakan tiga kerangka analisis yaitu : (1) rantai nilai dari jaringan dan hubungan personal dari berbagai transaksi, (2) hubungan “*principal-agent*”, dan (3) hubungan sosial dan ketergantungan lokasi.

Tidak ada keraguan bahwa hubungan jangka panjang adalah sangat penting bagi nasabah dan BPR. Transaksi yang terulang antara kedua belah pihak menciptakan kesempatan tukar menukar informasi yang secara potensial dapat mengurangi masalah informasi asimetris. Informasi asimetris berakibat terjadinya pilihan yang sulit (*ex-ante*) dalam proses pemberian kredit dan masalah *moral hazard* (*ex-post*) setelah kredit diberikan, yang berpeluang meningkatkan risiko kredit bagi bank dan pada akhirnya membuat alokasi kredit tidak optimal. Relasi antara nasabah dan bank merupakan elemen dari ketiga konsep utama yang berpeluang menciptakan nilai tambah diantara pihak-pihak yang melakukan transaksi berulang, seperti (a) mengurangi biaya transaksi, (b) menjadi media transfer dan inovasi pengetahuan / informasi, (c) memajukan kerja sama, (d) meningkatkan alokasi kredit yang optimal, dll. Dengan demikian bank dan nasabahnya akan meraup nilai tambah dari jalinan relasi jangka panjang.

Lokasi penelitian ini ada di Jawa Tengah dengan memberi perhatian khusus pada BPR dan nasabah BPR yang masing masing menjadi satuan analisis, sebagai sumber data utama. Satu keistimewaan perbankan di Indonesia setelah deregulasi 1988 adalah kehadiran bank-bank kecil yang beroperasi dalam wilayah geografi yang terbatas, disebut BPR yang berlisensi yang harus bersaing dalam arena pasar keuangan dengan bank umum, sesama BPR dan semua institusi keuangan mikro bukan bank.

BPR tidak bisa melakukan portfolio kredit secara geografis, seperti yang bisa dilakukan oleh BRI melalui unit BRI yang tersebar luas secara nasional. Meskipun demikian, suatu kejutan telah terjadi bagi BPR yang ternyata bisa mempertahankan fungsi intermediasinya di tengah-tengah masa krisis moneter yang berat pada tahun 1997/98. Stabilitas fungsi intermediasi sangat mungkin terbantu oleh kemampuan BPR dalam menjaga hubungan yang dekat dengan nasabah kredit dan nasabah penyangga dana. Konsep “*survival of the fittest*” memberi motivasi BPR untuk mempertahankan suku bunga relatif stabil bila dibandingkan dengan suku bunga bank umum yang berfluktuasi seperti yang ditunjukkan melalui perbedaan tingkat suku bunga yang berbeda antar waktu selama krisis dan sebelum/sesudah krisis. Kecil acaman terhadap kekuatan relasi antara BPR-nasabah selama krisis moneter yang

ditunjukkan dengan fakta bahwa hampir tidak ada gangguan pasokan kredit terhadap nasabah.

Di dalam kerangka dari mata-rantai nilai, goncangan eksternal telah mengganggu sisi pendanaan BPR-BPR dan, pada akhirnya, tersedianya kredit. Sepertinya BPR-BPR di kota besar dan BPR di kota kecil yang memiliki penyandang dana (deposan) perkotaan lebih beresiko karena penarikan dana daripada BPR-BPR di kota kecil dengan deposan lokal. Deposan dari kota besar memiliki alternatif investasi yang lebih dan mampu mengalihkan simpanan (deposito) mereka dari BPR ke bank umum yang menawarkan suku bunga yang lebih tinggi dan risiko yang kecil.

Spektrum relasi yang dinamis beserta persoalannya adalah nampak diantara anggota-anggota jejaring ("*channel*"). Tiap anggota sebuah relasi dalam jejaring bisnis/transaksi memiliki peran masing masing dalam menyumbang nilai. Namun demikian, ada kemungkinan yang dapat mengganggu relasi jangka panjang baik relasi dengan penyandang dana dan relasi dengan debitur. Gangguan dapat muncul karena bertambahnya persaingan suatu wilayah kerja bank (spatial) dan gangguan eksternal-seperti krisis- baik pada tingkat nasional maupun daerah.

Lama (*duration*) relasi antara BPR dengan nasabahnya menunjukkan beberapa fenomena yang penting. Secara rata-rata titik awal relasi bank dengan nasabah terjadi tahun 1996; yang paling awal adalah pada tahun 1982, dan yang terbaru adalah pada tahun 2002 melalui perjanjian kredit, bukan dari saat awal menabung. Hal ini tidak secara otomatis membuktikan adanya nasabah "haus kredit". Nasabah akan mencoba untuk memperkecil resiko kehilangan uang simpanan mereka yang dipercayakan pada BPR. Pertama-tama nasabah akan memeriksa reputasi BPR sebelum mereka memulai menempatkan dananya baik langsung maupun melalui referensi orang lain. Mendapat kredit dari BPR tidak memerlukan pemantauan reputasi bank. Sementara pemantauan reputasi memerlukan waktu. Perbedaan inilah yang membuat relasi melalui kredit mendahului simpanan.

Meskipun demikian, relasi bank dengan nasabah menyumbang pada pembelajaran secara organisasi dan pemasaran bermitra. Satu temuan penting dalam penelitian ini yang membedakan studi relasi bank dengan nasabah adalah tentang sumber nilai yang diperoleh nasabah. Sumber nilai dari relasi seperti tidak banyak bersal dari suku bunga kredit yang lebih rendah, lamanya pinjaman, dan makin ringannya jaminan kredit, melainkan dari kredit ketersediaan kredit dan peningkatan pokok pinjaman (progresif), realisasi (proses) kredit yang cepat, dan kemudahan dalam negosiasi selama nasabah mengalami masalah keuangan.

BPR sebagai organisasi belajar dapat dirugikan karena tingkat perputaran personil seperti petugas (Account Officer) kredit dan juga direkur, kurangnya mekanisme membagi informasi, terlalu menekankan pada teknik perbankan untuk

perkembangan sumber daya manusia, kurang memanfaatkan relasi sebagai aset perusahaan, dan ketidak mampuan perusahaan untuk belajar dan mempraktekannya menjadi senjata bersaing secara nyata, seperti memperkecil biaya transaksi dan sekaligus mempercepat keputusan kredit.

Meskipun relasi dalam tataran maksud strategis diterima secara bulat oleh direktur, dalam praktek tidak memperlihatkan secara nyata bagaimana melaksanakan pemasaran bermitra, seperti memantau keinginan nasabah keluar dari relasi dan mencegah nasabah berpindah ke bank pesaing. Jumlah nasabah memutus relasi karena tidak lagi membutuhkan kredit itu relatif banyak meskipun, para direktur BPR percaya bahwa nasabah bisa kembali lagi menjalin relasi dengan bank pada titik waktu tertentu dikemudian hari. Adanya kesejangan antara keinginan dan tindakan nyata bisa menjadi suatu alasan mengapa pemasaran bermitra tidak memiliki pengaruh yang besar terhadap kinerja BPR. Mengurangi kesenjangan antara keinginan dan tindakan nyata melalui pembelajaran antara individual, kelompok dan organisasi akan bermanfaat untuk peningkatan kinerja BPR.

Selanjutnya, dalam kerangka sebuah relasi “*principal-agency*” ada suatu cara melihat pola hubungan yang menyangkut delegasi dari yang berwenang (*principal*) dengan penerima tugas (*agent*) dan metode pemantauan. Dengan kerangka ini, bank dan nasabahnya harus dilihat sebagai sebuah rangkaian relasi antara pihak “*prinsipal*” dan “*agen*” yaitu : (a) antara seorang manajer and petugas (*account officer*) kredit (b) antara petugas kreditur dengan nasabah, dan/atau (c) antara petugas kredit dan nasabah secara tidak langsung melalui perantara independen. Pandangan ini dapat memperkaya cara pandang yang semula menyederhanakan relasi bank-nasabah sebelumnya dan pemasaran bermitra, dimana relasi terjadi antara suatu bank dengan nasabahnya secara langsung. Relasi antara anggota dari mata rantai nilai di dalam sebuah kerangka pelaku-perantara menyingkap rumitnya relasi sebagai suatu proses.

Penelitian keterikatan sosial dan lokasi menyingkap beberapa kenyataan yang menunjukkan bahwa BPR memiliki kekhasan yang nyata dibanding bank umum. Kekhasan bisa dilihat dari persaingan secara geografis (*spatial competition*), strategi bertumbuh, dan yang terakhir ketahanan BPR dalam berbagai bentuk persaingan. Sayangnya, batas geografis operasional BPR tidak identik dengan wilayah administrasinya pemerintahan seperti yang ditetapkan oleh Bank Indonesia sebagai regulator. Sebagai sebuah bank lokal, BPR akan menjaga nasabahnya melalui saling ketergantungan relasi sosial dan lokasi, dan banyak memanfaatkan relasi sebelum bertransaksi (teman,teman sekolah, tetangga) bagi nasabah baru yang potensial. Seorang direktur BPR bisa menampung segala informasi untuk menerapkan prinsip ke hati hatian terhadap nasabah baru dari wilayah manapun, termasuk mereka yang

datang dari daerah “hitam”, untuk memisahkan calon nasabah yang baik tetapi mungkin dinilai tidak layak.

Beberapa kelemahan yang muncul dari penelitian ini adalah karena kendala kendala alamiah (dana, waktu) dan akademis seperti kendala metodologi penelitian. Sehingga ada peluang bagi peneliti lain untuk mempertajam studi lanjutan tentang relasi bank dengan nasabah secara lebih rinci yang akan memberi manfaat lebih dan sekaligus memperbaiki kelemahan yang ada dalam studi ini.